Bio Clips

Réflexion sur le monde bioalimentaire

Vol. 4, N° 3 Mai 2001

LES STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION DANS LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE AU QUÉBEC : UNE ANALYSE DE CAS

Le commerce extérieur prend de plus en plus d'importance dans l'activité économique québécoise. En effet, les exportations représentent environ 31 % du PIB du Québec. De ce fait, plusieurs entreprises tirent avantage à s'engager dans les affaires internationales. C'est le cas de nombreux acteurs de la scène agroalimentaire. Or, pour réussir leurs stratégies, les entreprises ont intérêt à se doter d'une vision stratégique et globale leur permettant de concilier leurs intérêts à court et long terme.

Les stratégies d'internationalisation sont multiples. L'article qui suit a pour but d'étudier l'ensemble des opérations auxquelles les entreprises ont à faire face, que ce soit pour pénétrer et accaparer les marchés outre-frontières ou encore pour bénéficier des diverses ressources en provenance de ces marchés. Le succès ou l'échec de l'internationalisation de l'entreprise dépend du choix du mode d'entrée. Cette décision est critique pour l'entreprise.

LA MÉTHODOLOGIE

Pour comprendre le processus d'internationalisation des entreprises de transformation alimentaire du Québec, nous nous sommes basés sur une étude de cas, en l'occurrence **une dizaine** d'entreprises de transformation alimentaire québécoises. Ces entreprises ont été sélectionnées pour leur pertinence par rapport à l'objectif de l'étude, à savoir leurs vécus de quelques années à l'internationalisation. Certes, ce nombre est faible et limite quelque peu la portée générale de l'étude si l'on considère que 350 entreprises de transformation alimentaire expérimentent déjà cette internationalisation, ne serait-ce que par l'exportation.

Malgré tout, ce nombre nous semblait suffisant pour essayer de cerner :

- les motivations derrière l'internationalisation;
- le type de stratégie utilisée;
- les facteurs ayant permis aux entreprises de rester compétitives sur le marché étranger.

La collecte des données s'est faite en trois étapes : une recherche documentaire, une entrevue et la transcription de l'entrevue.

Enfin, rappelons que théoriquement, il existe une grande variété de formules pour être présents à l'étranger. Ces formules se regroupent en trois grandes catégories : les modalités marchandes (exportation et importation), les arrangements contractuels et les investissements directs à l'étranger. Chaque mode de pénétration a des caractéristiques spécifiques. L'encadré de la page 2 en fait un relevé rapide et sommaire. Il permet de visualiser de façon efficace les différentes stratégies et modalités qui s'offrent aux entreprises s'intéressant à l'internationalisation.

Québec

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

106-06468/

LES PRINCIPALES STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION

TYPES	CATÉGORIES	DÉFINITIONS ET CARACTÉRISTIQUES
Modalités marchandes	Importation	➧ Achat de marchandises à l'étranger
	Exportation	➧ Échange d'un bien ou d'un service contre sa valeur monétaire vers un marché étranger *Caractéristiques :* *Indirecte et directe (avec ou sans intermédiaire)* *Active (avec effort) ou passive (écoulement de surplus de production)*
Arrangements contractuels	Accord de licence	➧ Accord par lequel une entreprise cède à une autre le droit d'utiliser sa propriété industrielle et ses marques déposées *Caractéristiques :* *Régi par un contrat* *Paiement de redevances*
	Franchisage	➧ Accord par lequel une entreprise (le franchiseur) permet à une autre (le franchisé) d'exercer des activités en utilisant ses marques de commerce, ses gammes de produits et ses méthodes de fabrication *Caractéristique :* *Paiement de redevances*
	Sous-traitance internationale (STI)	➧ Opération où une entreprise (donneur d'ordre) délègue à une autre (sous-traitant) la réalisation d'une activité (service, fabrication, etc.) *Caractéristiques :* *Le sous-traitant a pour mandat de fournir un produit qui sera commercialisé par le donneur d'ordre* *Le donneur d'ordre et le sous-traitant sont situés dans deux pays différents*
Investissement direct à l'étranger *(IDE)*	Investissement à neuf	➧ Investissement dans les installations et l'équipement *Caractéristique :* *Moins risqué que les autres formes de l'IDE* ➧ Entreprise à part entière ou création d'une nouvelle entité *Caractéristique :* *Contrôle total, mais onéreux* ➧ Joint-venture ou association entre plusieurs partenaires dont au moins deux appartiennent à des pays différents *Caractéristique :* *Déterminé par le degré de participation et de contrôle de chaque partenaire*
	Acquisition	➧ Opération par laquelle une entreprise s'assure le droit d'exercer un contrôle sur une autre entreprise en acquérant la totalité ou une partie du capital social de cette dernière (prise de participation ou prise de contrôle) *Caractéristiques :* *Horizontale (même activité principale), verticale (activité principale complémentaire) ou de type conglomérat*

LES RÉSULTATS

Sur la base de l'information recueillie au cours des entrevues, nous avons pu dégager les facteurs décisifs qui ont poussé ces entreprises agroalimentaires du Québec à s'internationaliser, les choix stratégiques qui ont été adoptés, les contraintes rencontrées et les facteurs de succès. Ainsi, il semble bien que :

DES MOTIVATIONS MULTIPLES ET VARIÉES SONT À LA SOURCE DE L'INTERNATIONALISATION

Parmi les principales soutenues, se trouvent :

La diversification du risque et l'indépendance vis-à-vis du marché local

Le développement continu des nouveaux produits et substituts a généré une concurrence nationale féroce. En effet, 80 % des entreprises de notre échantillon ont jugé qu'il y a une très grande rivalité entre les entreprises. C'est la raison pour laquelle elles ont choisi de répartir le risque et de diversifier leur capacité de production et de commercialisation entre différents pays, ce qui leur permettait de minimiser leur dépendance par rapport au marché intérieur.

L'homogénéisation et l'universalité de la demande des produits

La recherche des marchés par la participation à divers salons, foires et missions commerciales a permis à 50 % des entreprises sous études de découvrir qu'il existe une demande et une préférence à l'étranger pour leurs produits. De plus, ces marchés présentent bien des attraits, dont celui de générer habituellement des profits plus élevés que le marché national.

Le faible potentiel du marché intérieur

La petite taille et l'insuffisance du marché local ont poussé 30 % des entreprises échantillonnées à s'internationaliser. Ces entreprises ont déclaré que le marché intérieur est devenu saturé et mature, et ce faisant, il est très difficile pour elles d'y gagner des parts additionnelles. Aussi, pour assurer leur développement et leur croissance, ces entreprises ont-elles décidé de se tourner vers l'international, l'objectif étant de conquérir et d'accaparer de nouvelles parts de marché.

Les économies d'échelle

La logistique et la planification de la production exercent une influence sur le coût du produit fini et, par conséquent, sur la rentabilité de l'entreprise. Plus la production augmente, plus le coût unitaire de certains produits diminue. En d'autres mots, un accroissement des opérations permet de réaliser des économies d'échelle. Des entreprises échantillonnées, 20 % ont jugé que l'internationalisation leur a permis de réaliser de telles économies.

L'abaissement progressif des barrières tarifaires

Les accords commerciaux comme l'ALÉNA ont favorisé l'ouverture des marchés étrangers et l'accroissement des échanges. Fait surprenant, seulement 20 % des entreprises concernées ont déclaré avoir été encouragées par ces mesures.

Nul doute qu'il existe beaucoup d'autres motivations et raisons pouvant expliquer l'internationalisation. Pour ne citer qu'un exemple, lors de nos entrevues, une entreprise a présenté un profil particulier et exceptionnel, puisque son démarrage était essentiellement et principalement basé sur les activités internationales. En effet, les activités qu'exerçait cette entreprise n'étaient pas bien développées au Québec. Le marché de celle-ci se voulait donc ciblé, sélectif et étroit. Ceci dit, en général, les entreprises cherchent à atteindre les marchés externes à partir des produits qu'elles fabriquent déjà pour le marché local.

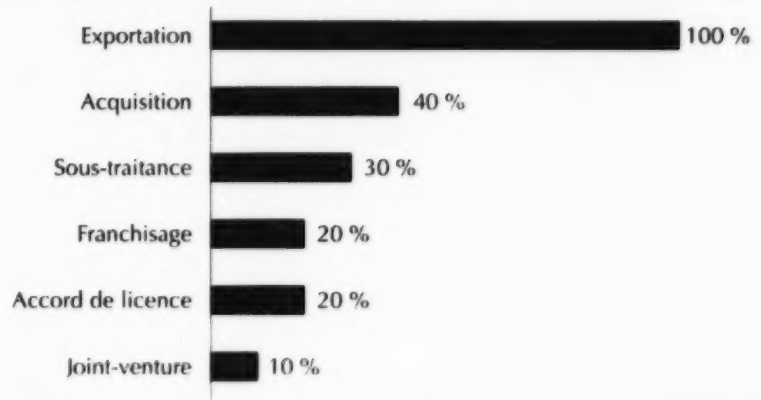
L'EXPORTATION RESTE LE POINT DE PASSAGE OBLIGÉ

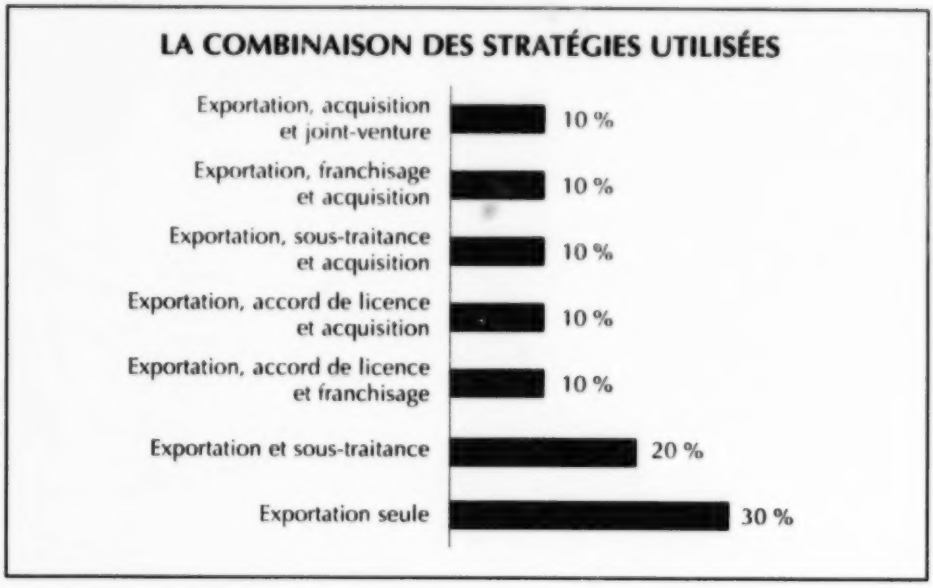
D'après les témoignages livrés par les entreprises que nous avons rejointes, il n'y a pas qu'une seule trajectoire d'internationalisation standard et applicable à tous les cas. Toutes les principales stratégies d'internationalisation sont utilisées par les entreprises de transformation alimentaire québécoises, mais à des fréquences différentes (voir graphique ci-dessous).

L'analyse des stratégies d'internationalisation utilisées par les entreprises de notre échantillon montre que l'exportation, qui constitue la formule la plus simple, demeure la stratégie d'internationalisation la plus répandue et la plus utilisée. D'ailleurs, toutes les entreprises échantillonnées l'utilisent comme formule d'internationalisation ou en combinaison avec d'autres stratégies.

L'analyse montre également que 30 % des entreprises utilisent une seule stratégie (exportation). On note aussi que deux ou trois stratégies d'internationalisation sont utilisées respectivement par 20 % et 50 % des entreprises interrogées.

FRÉQUENCE D'UTILISATION DES PRINCIPALES STRATÉGIES





Enfin, il faut rappeler que l'application d'une stratégie d'internationalisation reste un choix d'entreprise. Ce choix dépend de plusieurs facteurs (organisationnels et économiques), dont la combinaison offre diverses perspectives d'actions.

Le marché américain prime dans le choix du marché

Pour les entreprises qui ont fait l'objet de notre étude, le choix des marchés s'est effectué de façon progressive, en fonction de la distance d'affaires (géographique ou culturelle). La première expérience à l'international s'est d'abord déroulée sur le marché américain, et ce, pour toutes les entreprises sous étude.

La taille projetée du marché du pays cible est également un facteur important qui influence les entreprises. Pour nos entreprises, les marchés américain, chinois et japonais sont les principaux marchés étrangers à exploiter.

Autre élément intéressant, les entreprises ont tendance à vouloir s'introduire dans les pays étrangers où la culture est proche du pays d'origine. Parmi les entreprises échantillonnées, nombreuses sont celles qui ont opté pour le marché français lors de leur pénétration en Europe, en raison notamment de sa ressemblance avec la culture québécoise (langue).

Les contraintes réglementaires sont fréquentes

Les principales contraintes auxquelles font face ces entreprises sont d'ordre réglementaire et culturel. Dans les faits, 70 % à 90 % des entreprises

étudiées nous ont confirmé que, malgré l'ouverture des marchés, il existe toujours des barrières réglementaires et culturelles qui ralentissent leur développement international.

La bureaucratie constitue un obstacle et une contrainte de plus pour ces entreprises, surtout sur les marchés européens et, à un degré plus élevé, sur les marchés asiatiques et du Moyen-Orient. Une proportion de 60 % des entreprises échantillonnées se plaignent d'une paperasse « qui n'en finit plus » et de conditions administratives décourageantes. Le marché américain, lui, semble faire exception.

Les coûts d'adaptation des produits liés à la réglementation constituent une autre contrainte. Une proportion de 40 % des entreprises sondées estiment que le respect de cette réglementation (qui peut parfois être assimilée à des barrières non tarifaires) amène une augmentation des coûts de production. Elles doivent aussi engager davantage de personnel spécialisé pour faire face à cette contrainte.

Les facteurs de succès : toujours les mêmes

Les atouts et les facteurs qui, de l'avis des entreprises que nous avons rejointes, leur ont apporté le succès, se résument dans le graphique ci-dessous.

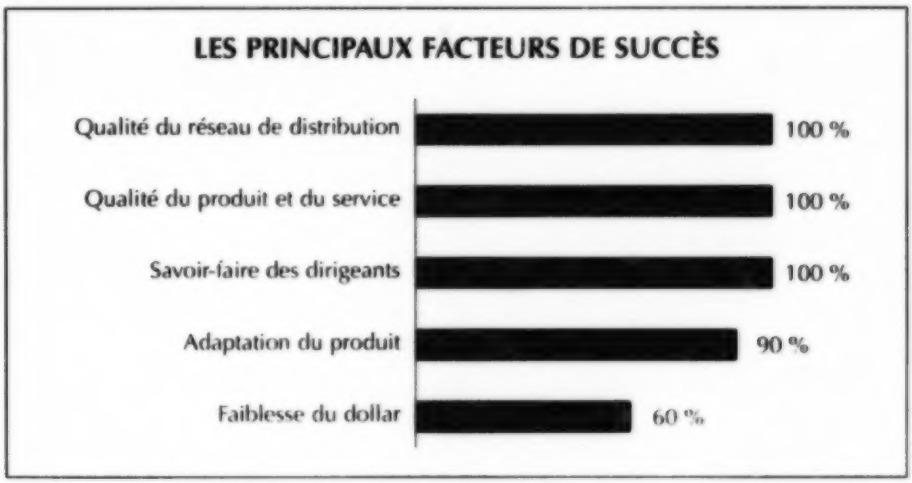
En d'autres termes, leur réussite repose sur :

Le réseau de distribution

La distribution est considérée comme un facteur déterminant et vital pour le succès des entreprises sur le marché national et international. Le distributeur reste celui qui est le plus proche du consommateur. Toutes les entreprises que nous avons rencontrées pensent que le choix et les décisions concernant les réseaux de distribution sont critiques pour elles.

La qualité des produits et services

La qualité du produit ainsi que sa différenciation sont deux caractéristiques sur lesquelles s'appuient



les entreprises qui exercent des activités internationales pour rester compétitives et introduire leurs produits sur les marchés. L'innovation est le secret de cette différenciation. Pour l'atteindre, ces entreprises investissent en recherche et développement et dans les meilleures technologies.

Le savoir-faire des dirigeants

Le rôle des gestionnaires devient d'autant plus déterminant et exigeant dans une organisation qui désire amorcer une activité internationale. Il consiste à trouver l'arrangement et la combinaison permettant de maximiser les occasions d'affaires et les possibilités de croissance de l'entreprise, voire créer des opportunités. Tous les gestionnaires interrogés avancent que la réussite et le succès de leur entreprise à l'international sont liés à leur savoir-faire. Ils pensent qu'un bon gestionnaire doit avoir une grande habileté à organiser des activités internationales, une certaine flexibilité à s'adapter aux imprévus, une facilité à obtenir des fonds pour le financement, sans oublier le doigté et l'intuition dans la sélection des partenaires commerciaux.

L'adaptation du produit

Il s'agit d'une stratégie qui demande d'ajuster le produit aux conditions et aux préférences des consommateurs. Certains produits universels exigent moins d'adaptations que d'autres. Les entreprises de notre échantillon (90 %) sont conscientes que le produit offert est l'élément clé de leur réussite et de leur succès sur les marchés internationaux. Certes, elles doivent également s'adapter aux exigences réglementaires (adaptation minimale et obligatoire) et culturelles (adaptation discrétionnaire). De plus, l'adéquation s'applique également à la marque, à l'emballage, au conditionnement et à l'étiquetage.

La faiblesse du dollar canadien

La faiblesse du dollar canadien peut générer un avantage concurrentiel et en même temps stimuler les exportations. Les prix des produits et des services seraient vraisemblablement plus compétitifs sur le marché international dans une situation de dépréciation du dollar canadien. Cette faiblesse fait le bonheur de 60 % des entreprises échantillonnées.

CONCLUSION

Les résultats de cette recherche permettent de mieux comprendre le processus d'internationalisation de nos entreprises de transformation alimentaire. Les principales motivations derrière le choix de pénétration des marchés étrangers pour ces entreprises du Québec se résument ainsi : la petitesse et l'insuffisance du marché local, l'indépendance vis-à-vis du marché intérieur, la diversification du risque, l'homogénéité de la demande et l'abaissement progressif des barrières. Notons aussi que toutes les entreprises sondées utilisent l'exportation comme stratégie d'internationalisation, soit seule, soit combinée avec d'autres stratégies. Il en découle qu'aucun modèle de développement international standard n'est appliqué par toutes ces entreprises. Les principales contraintes auxquelles doivent faire face les entreprises sont d'ordre réglementaire et culturel. Cependant, la qualité des produits et des services, l'adaptation des produits et le savoir-faire des dirigeants sont les principaux facteurs qui ont permis à ces entreprises de rester concurrentielles sur les marchés étrangers.

Rédaction :
Khalid Et-Touil

Information :
Normand Morin
(418) 380-2101 poste 3303
Direction de la recherche
économique et scientifique

Bio Clips +

Réflexion sur le monde bioalimentaire

Direction générale des affaires régionales

Direction générale des pêches et de l'aquaculture commerciales

Direction générale de l'alimentation

Direction générale des politiques agroalimentaires

Direction générale de la formation, de l'agroenvironnement et des technologies

Déjà parus.....

Vol. 2, N° 1 :	Janvier 1999	La traçabilité : un outil au service de l'industrie des viandes
Vol. 2, N° 2 :	Mars 1999	La distribution alimentaire au Québec : évolution et perspective
Vol. 2, N° 3 :	Mai 1999	La réforme des politiques agricoles : des difficultés à tenir le cap
Vol. 2, N° 4 :	Septembre 1999	Les produits céréaliers pour consommation humaine : un tour de piste
Vol. 2, N° 5 :	Décembre 1999	« Comprendre » les aliments fonctionnels et les produits nutraceutiques
Vol. 3, N° 1 :	Mars 2000	Investissements en transformation alimentaire : un effort soutenu
Vol. 3, N° 2 :	Juin 2000	Leaders en transformation alimentaire : quelles sont leurs stratégies ?
Vol. 3, N° 3 :	Septembre 2000	Les tendances qui conditionnent le secteur de la restauration
Vol. 3 N° 4 :	Novembre 2000	Qu'y a-t-il dans l'assiette de nos voisins ?
Vol. 4 No 1 :	Janvier 2001	La charcuterie au Québec : quelques points de repère
Vol. 4 No 2 :	Mars 2001	Spécial Sial Écho des tendances dans le secteur agroalimentaire

Bioclips + est produit par :

Direction de la recherche économique et scientifique
200, chemin Sainte-Foy, 10e étage
Québec (Québec) G1R 4X6
Téléphone : (418) 380-2101 Télécopieur : (418) 380-2164
Courriel : nicole.lafrance@agr.gouv.qc.ca
Internet : http://www.agr.gouv.qc.ca/ae/publicat/promo/p_promo.html

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 1480-2120
01-0043